



P-GG SDG-RM IG 534

octobre 2010

INSTRUCTION GENERALE

Management des risques

PILOTAGE GENERAL DU GROUPE

Gouvernance du groupe RATP

Élaboré par

Vérifié par

Approuvé par

Serge Dassonville
Risk Manager Corporate

Emmanuel Pitron
Directeur de cabinet du
Président

Pierre Mongin
Président – directeur général

SOMMAIRE

	Page
A. Objet, objectifs du management des risques, domaine d'application	4
1. Objet	4
2. Objectifs du management des risques.....	4
3. Domaine d'application	5
B. Responsabilité en matière de management des risques	6
4. Département et Filiale.....	6
5. Direction Générale	7
6. Propriétaire de risque transverse.....	7
C. Méthodes d'entreprise	9
7. La cartographie des risques	9
8. Les plans de traitement des risques	9
9. Les indicateurs de suivi des risques (reporting et précurseurs)	9
D. Liste des documents annexes.....	10
Annexe 1 Définitions	11
Annexe 2 Fiche de production du document	13

A. OBJET, OBJECTIFS DU MANAGEMENT DES RISQUES, DOMAINE D'APPLICATION

1. Objet

Le management des risques a pour finalité d'orienter les prises de décision afin de se prémunir face aux événements incertains et lorsque possible de les transformer en opportunités.

Les principaux enjeux en sont les suivants :

- intégrer dans nos méthodes de gouvernance la prise en compte des risques et des opportunités,
- formaliser une vision des risques cohérente au niveau du groupe,
- bâtir face aux menaces principales nos stratégies de couverture, de prévention et de protection,
- remplir les exigences réglementaires du contrôle interne.

Cette Instruction Générale « Management des Risques » spécifie les objectifs de la démarche, l'organisation des responsabilités des différents niveaux de management pour sa mise en œuvre, les processus et les méthodes à appliquer.

Elle ne modifie pas les règles de prise en charge de la maîtrise des risques telles que définies dans les textes réglementaires préexistants notamment dans le domaine ferroviaire.

Elle s'appuie sur les démarches existantes en particulier en matière de gestion de la qualité et de management par les processus.

2. Objectifs du management des risques

La démarche du management des risques contribue à quatre objectifs opérationnels :

- **Assurer la sécurité des personnes et des biens**

La sécurité des personnes et des biens reste l'objectif prioritaire de la politique de management des risques. Les stratégies de traitement le prendront systématiquement en compte.

- **Sécuriser le résultat opérationnel**

La survenance d'un risque peut avoir un impact financier sur le résultat opérationnel de l'entreprise qui menacerait sa capacité à disposer des ressources nécessaires pour maintenir la qualité de service souhaitée, pour investir afin de maintenir son patrimoine à un niveau de performance adéquat, pour se développer.

- **Allouer efficacement les ressources**

Les arbitrages dans l'allocation des ressources doivent prendre en compte à la fois les objectifs de réduction des risques mais aussi d'acceptation d'un niveau de risque raisonné.

L'évaluation des risques est une étape préalable à la prise de décision concernant les dossiers économiques et stratégiques tant en amont d'un projet que lors de sa réalisation.

- **Etre en mesure de saisir les opportunités**

La réussite de la stratégie de développement de la RATP passe par une approche nouvelle des risques : être plus proactif, savoir prendre des risques de façon raisonnée.

L'étude dans les dossiers stratégiques de développement du rapport « prise de risque / valeur ajoutée » oriente au mieux les décisions en matière de développement.

3. Domaine d'application

Le management des risques est un processus qui s'applique à toutes les activités et à toutes les structures du Groupe RATP.

Il s'applique donc à l'EPIC et aux filiales.

Il concerne tous les domaines sans exception :

- les activités de pilotage général,
- les activités opérationnelles : exploitation des services de transport, maintenance, exploitation des infrastructures et des réseaux communs,
- les activités de gestion des infrastructures et d'ingénierie : maintenance patrimoniale, maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre, management de projet,
- les activités fonctionnelles et transversales : gestion des ressources humaines, contrôle de gestion et finances, systèmes d'information, achats, juridique, communication, développement durable, recherche et innovation.

B. RESPONSABILITE EN MATIERE DE MANAGEMENT DES RISQUES

Le management des risques s'inscrit dans le cadre des orientations stratégiques et des objectifs définis par le COMEX puis déclinés par les départements et les filiales dans leurs contrats d'objectifs.

Sa mise en œuvre est l'affaire de chacun. Elle se décline par la chaîne hiérarchique dans le cadre des délégations existantes.

Le Risk Manager Corporate assure le pilotage d'ensemble de ce processus ainsi que sa consolidation.

4. Département et filiale

4.1 Directeur de département

Dans le cadre de ses responsabilités, le directeur d'un département, est responsable vis-à-vis du COMEX de la mise sous contrôle des risques auxquels son activité est exposée.

Cette responsabilité se traduit d'une part par une obligation de résultat, d'autre part par l'obligation qui lui est faite de mettre en œuvre les méthodes d'entreprise pour :

- Identifier ses risques, les évaluer et les prioriser en réalisant leur cartographie puis en l'actualisant annuellement,
- Réaliser les plans de traitement associés aux risques majeurs détectés en formalisant l'état des barrières de prévention et de protection et élaborant les plans de progrès à mettre en œuvre,
- Etablir un reporting indiquant l'évaluation de son portefeuille de risques ainsi que l'évolution des précurseurs de danger,
- Assurer les formations en matière de management et de maîtrise des risques pour son personnel.

4.2 Correspondant Risk Management de Département

Le directeur de département s'appuie pour remplir ses obligations sur un Correspondant Risk Management de Département qu'il désigne au sein de son comité de direction.

Ce correspondant est l'interlocuteur privilégié du Risk Manager Corporate. Il participe aux travaux du réseau des Correspondant Risk Management de Département. Les missions du Correspondant Risk Management de Département sont définies dans la Lettre de Mission SDG-2010-20246.

Ses principales missions sont de :

- Déployer la politique définie au niveau du groupe,
- Mettre en œuvre au sein de son département les méthodes d'entreprise,
- Participer aux travaux concernant les risques transverses,
- Assurer le reporting auprès du Risk Manager Corporate.

4.3 Président Directeur Général de Filiale ou Directeur Général de Filiale

Le président directeur général, ou le directeur général, de la filiale est responsable vis-à-vis de son conseil d'administration du pilotage de ses risques dans le cadre des règles de gouvernance de sa société.

Il est également soumis aux règles de pilotage des risques du Groupe. En particulier il doit établir la cartographie de ses risques, réaliser les plans de traitement des risques majeurs et établir un reporting.

Le Risk Manager Corporate définit avec lui la façon dont les méthodes et les règles d'entreprise se déclinent au niveau de la filiale afin d'assurer le COMEX du Groupe de la mise sous contrôle des risques.

5. Direction générale

5.1 COMEX

Le COMEX :

- Définit la politique d'entreprise en matière de mise sous contrôle des risques, de prise de risque et de création d'opportunités,
- Valide la cartographie des risques corporate (globale Groupe RATP) et définit les priorités de traitement,
- Informe le conseil d'administration dans le cadre des règles du contrôle interne,
- Désigne, sur proposition du Risk Manager Corporate, les propriétaires des risques transverses.

5.2 Risk Manager Corporate

Le Risk Manager Corporate, rattaché à la direction générale, pilote l'ensemble des activités liées aux processus de management des risques.

Son rôle de pilotage recouvre :

- La formalisation et l'animation de la politique au niveau de l'ensemble du Groupe RATP (corporate) :
 - La réalisation de la cartographie des risques de niveau corporate,
 - Le pilotage de la réalisation des plans de traitement des risques de ce niveau,
 - Le reporting sur ces risques,
 - La formalisation des méthodes d'entreprise,
- La production et la diffusion des outils et méthodes standard au niveau du Groupe,
- L'accompagnement des départements et des filiales pour la mise en œuvre de leurs missions en matière de gestion de leurs risques,
- L'accompagnement des propriétaires de risques transverses dans le cadre de leurs missions,
- La validation des volets « analyse des risques et des opportunités » dans les dossiers stratégiques et les dossiers d'investissement,
- Le contrôle et la consolidation des travaux des départements et des filiales,
- L'animation du réseau des Correspondants Risk Management de département et de filiale (cf. infra 7.2 et 7.3).

Le Risk Manager Corporate définit la politique de sensibilisation et de formation en matière de management des risques.

6. Propriétaire de risque transverse

Certains risques nécessitent la mise en place d'une gestion transversale à plusieurs départements afin d'en assurer un management et une maîtrise qui soient efficaces.

Le « propriétaire du risque » porte l'obligation de résultat de mise sous contrôle (management et maîtrise). Cette obligation de résultat lui confère une responsabilité (droits et devoirs) à l'égard des structures qui contribuent à la maîtrise du risque concerné.

Le propriétaire d'un risque transverse est désigné par le membre du COMEX référent du domaine d'activité, sur proposition du Risk Manager Corporate.

Ses missions incluent :

- La réalisation de la cartographie du risque,
- La définition du niveau d'acceptabilité du risque,
- La formalisation et la mise en œuvre des plans de traitement associés,
- Le reporting auprès du Risk Manager Corporate,
- La mise en œuvre de retours d'expérience sur les incidents.

L'organisation des rôles et la répartition des responsabilités entre le propriétaire et les contributeurs doit faire l'objet d'une note d'organisation « Management du risque transverse X, propriétaire Y ».

Elle est établie et mise à jour par le propriétaire du risque en collaboration avec les contributeurs, puis signée par l'ensemble des acteurs concernés, contrôlé par le Risk Manager Corporate et validée par le membre du COMEX référent.

C. METHODES D'ENTREPRISE

Les « méthodes d'entreprise » suivantes doivent être mises en œuvre dans le cadre du management des risques.

7. La cartographie des risques

La réalisation, puis l'actualisation annuelle, de la cartographie des risques permet de donner une vision globale des risques majeurs auxquels est confronté soit le département ou la filiale, soit le Groupe RATP (Cartographie niveau Corporate).

Elle consiste à identifier les risques ainsi qu'à les évaluer et les prioriser suivant les paramètres de gravité, d'occurrence et de maîtrise.

Elle traduit les priorités stratégiques mais également les priorités permettant de traiter les domaines de fragilité les plus sensibles.

Une méthode standard de réalisation de la cartographie est mise à disposition des départements et des filiales par le Risk Manager Corporate .

8. Les plans de traitement des risques

La réalisation d'un plan de traitement a pour objectif de formaliser la stratégie de prévention et de protection face à chaque risque en fonction de son niveau d'acceptabilité.

Les choix stratégiques qui sont arrêtés prennent en compte le niveau d'appétence au risque défini par le Groupe ainsi que le bilan économique de la mise en place des barrières de prévention et de protection.

Les plans de traitement aboutissent à la formalisation de plans de réduction des risques qui sont pris en charge par les équipes opérationnelles dans le cadre de leurs activités principales.

Une méthode standard d'entreprise pour l'élaboration des plans de traitement est mise à disposition par le Risk Manager Corporate.

9. Les indicateurs de suivi des risques (reporting et précurseurs)

Au même titre que tous les autres paramètres permettant de mesurer la performance des activités, les risques font l'objet d'un suivi via les outils de reporting de l'entreprise. Les indicateurs existants pourront être utilisés à cet effet.

Ce reporting a pour objectifs :

- De suivre l'évolution de la « cotation » des risques (gravité, occurrence, maîtrise),
- D'évaluer l'état des ressources permettant de faire face aux risques,
- D'évaluer l'avancement des plans de réduction des risques (mise en œuvre des plans de traitement),
- D'alerter sur l'imminence éventuelle d'un risque en suivant l'évolution tendancielle des principaux précurseurs de danger.

Il est établi par le Correspondant Risk Management de Département et de Filiale, pour les risques propres au département/filiale ou dont le département/filiale a été désigné « propriétaire », puis transmis au Risk Manager Corporate qui consolide l'ensemble des informations au niveau global Groupe RATP.

Ce reporting sur les risques est semestriel.

D. LISTE DES DOCUMENTS ANNEXES

- Annexe 1 : Définitions
- Annexe 2 : Fiche de production du document

Annexe 1

A.1.1 Définitions

Accident

Dysfonctionnement du système ou évènement imprévu affectant le système, conduisant à un état non spécifié dans lequel il y a atteinte à l'intégrité physique des personnes et/ou endommagement notable de matériel et/ou dégradation d'un service et/ou atteinte à l'environnement.

Appétence pour le risque

Niveau de risque global qu'une organisation accepte de prendre pour répondre à son objectif de création de valeur. Il reflète la culture de l'organisation en matière de risque, influence la culture ambiante ainsi que le mode de gestion.

Cartographie des risques

Démarche consistant à identifier et évaluer les risques en fonction d'échelles de gravité, d'occurrence et de maîtrise des risques, puis à définir ceux à traiter en priorité.

Criticité

Combinaison de deux éléments : la gravité d'un évènement et l'occurrence de sa survenance.

Danger

Situation pouvant nuire à l'homme, au système, à l'entreprise, à la société ou à l'environnement. Le danger précède le risque qui lui même précède l'accident. Le danger est indépendant de l'occurrence de l'évènement, alors que le risque tient compte de cette occurrence. Le danger se mesure en termes de gravité des conséquences.

Evènement précurseur

Tous les évènements d'une chaîne accidentelle (chaîne principale et secondaire), lorsqu'ils se réalisent, sont des précurseurs du danger.

Evènement redouté

Evènement que l'on craint vivement et dont la survenance signifie qu'un risque s'est réalisé et que l'entreprise est ou a été en situation de danger.

Management des risques

Processus conçu pour identifier les évènements potentiels susceptibles d'affecter l'organisation et pour gérer les risques dans les limites de son appétence pour le risque. Il vise à fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il est pris en compte dans l'élaboration de la stratégie ainsi que dans toutes les activités de l'organisation.

Il est mis en œuvre par le Conseil d'administration, la direction générale, le management et l'ensemble des collaborateurs de l'organisation.

Occurrence

Correspond à la "probabilité" de réalisation du scénario (ou d'un scénario d'une gravité équivalente). L'estimation du niveau d'occurrence du scénario se fait en tenant compte des dispositifs existants de mise sous contrôle du risque concerné

Opportunité

Possibilité qu'un évènement survienne (se produise) et contribue (ait une incidence favorable) à l'atteinte des objectifs. L'opportunité se mesure en termes de conséquences et d'occurrence.

Plan de traitement

Action permettant de renforcer et d'optimiser le dispositif de maîtrise d'un risque donné (moyens de prévention, de protection et de sauvegarde, indicateurs et précurseurs), après analyse de l'existant, pour à terme réduire l'impact et/ou l'occurrence d'un risque au meilleur coût.

Propriétaire de risque

Il porte l'obligation de résultat de mise sous contrôle (management et maîtrise). Cette obligation de résultat lui confère une responsabilité (droits et devoirs) à l'égard des structures qui contribuent à la maîtrise du risque concerné.

Quasi accident

Événement redouté qui avec des circonstances défavorables aurait été un accident.

Risk Manager Corporate

Il pilote l'ensemble des activités liées au management des risques.

Risque

Possibilité qu'un événement survienne (se produise) et nuise (ait une incidence défavorable) à l'atteinte des objectifs. Le risque se mesure en termes de conséquences et d'occurrence.

Risque admissible

Niveau maximal de risque acceptable pour les clients, l'entreprise, l'Etat et la société.

Il peut être défini par la loi, la réglementation, ou à défaut par une norme ou par l'entreprise.

Risque résiduel

Risque net, après prise en compte des actions décidées par le management en vue de modifier la probabilité d'occurrence ou l'impact du risque

Scénario de risque

Le scénario est un cas grave et plausible de réalisation du risque (causes, événement redouté, conséquences), servant de référence pour son évaluation. Les niveaux de gravité et d'occurrence d'un risque dépendent, dans une certaine mesure, du scénario choisi.

Annexe 2

A.2.1 Demande

Demandeur	<i>Pierre Mongin, Président Directeur Général</i>
Date de la demande	<i>23/11/2009</i>
Objet	Risk Management
Justification du besoin	Mise sous contrôle des risques d'entreprise
Risques – gravité (1 à 4)	4
Nature du document souhaité	Instruction générale
Délai de réalisation souhaité	<i>01/07/2010</i>
Domaine proposé	<i>Pilotage général du groupe</i>
Champ proposé	<i>Gouvernance du groupe RATP</i>

A.2.2 Lancement

Demande acceptée par	<i>Pierre Mongin, Président Directeur Général</i>
Délai fixé	
Domaine(s)	<i>Pilotage général du groupe</i>
Champ(s)	<i>Gouvernance du groupe RATP</i>
Structure de rédaction	DG
Rédacteur	Serge Dassonville
Nature du document fixé	<i>Instruction générale</i>
Type de document	<i>Permanent, Non mémorisé</i>

A.2.3 Contributeurs à la rédaction

Département/ unité	Prénom, nom et fonction
M2E / UO Nord-Ouest	Jean-Marc Beteille, DUO

A.2.4 Production

Titre	IG Management des Risques
Identifiant	P-GG SDG-RM IG 534
Sujet	Instruction générale
Documents de référence	Sans objet
Documents connexes	Sans objet
Documents abrogés	Sans objet
Historique des versions modificatives	Sans objet

A.2.5 Document vérifié par

Prénom, nom et fonction	Département / Unité
Emmanuel Pitron, Directeur de Cabinet	SDG

A.2.6 Document soumis à validation de

Prénom et nom, fonction		Accord ou Simples observations	Avec réserves
Philippe Martin, directeur général adjoint		X	
Yves Ramette, directeur général adjoint		X	
Paul Pény, directeur général adjoint			
Jean-Marc Janailac, directeur général		X	
Emmanuel Tramond, directeur de département	BUS	X	
Alain Le Duc, directeur de département	CGF		
Patricia Delon, directeur de département	CML	X	
Isabelle Ockrent, directeur de département	COM	X	
Daniel Montel, contrôleur général de sécurité	CGS	X	
Colette Horel, directeur de département	DAT		
Alain Genet, délégué général	DGCS	X	
Serge Reynaud, délégué général	DG S		
Rémi Feredj, directeur de département	ESP	X	
Michel Daguerragaray, directeur de département	EST	X	
Olivier Duthuit, directeur de département	HAL	X	
Françoise Combelles, déléguée général	IDD	X	
Franck Avice, délégué général	IG/AI	X	
Jean-Marc Charoud, directeur de département	ING	X	

Daniel Chadeville, directeur du département	JUR	X
Patrice Lovisa, directeur de département	M2E	X
François Saglier, directeur de département	MES	X
Laurent Méret, directeur de département	MRB	X
Christian Galivel, directeur de département	MRF	X
Jérôme Martres, directeur de département	MOT	X
Serge Lagrange, directeur de département	MTS	X
Emmanuel Pitron, directeur de cabinet	SDG	
Michel Henry, directeur de département	RER	X
Jean-Claude Rousselle, directeur de département	SEC	X
Thien Than Trong, directeur de département	SIT	X

A.2.7 Approbation

Prénom et nom, fonction	Date d'approbation
Pierre Mongin, Président-directeur général	

A.2.8 Entrée en vigueur

La présente instruction est applicable dès diffusion

A.2.9 Accès au document

Diffusion	Ouverte
Propriété intellectuelle	<p>Ce document ne peut être diffusé ni vendu sans l'autorisation conjointe :</p> <ul style="list-style-type: none"> - du responsable du champ Pilotage général du Groupe/gouvernance du groupe RATP - du responsable du champ Développement Groupe / Offres contractualisation